

Dr hab., prof. ucz Jacek Pasieczny  
Katedra Przedsiębiorczości i Systemów Zarządzania  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Warszawski

## Ocena

**dorobku oraz osiągnięć naukowych, dydaktycznych i organizacyjnych dr Ludmiły Walaszczyk w związku ze wszczęciem postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**

### I. Formalne podstawy recenzji

1. Podstawy prawne dla prowadzonego postępowania habilitacyjnego dr Ludmiły Walaszczyk stanowi Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (Dz.U. z 2020)
2. Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi pismo dr hab. inż. Jarosława Domańskiego, Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej, z dnia 22 lutego 2021 informujące o powołaniu mnie przez Radę Doskonałości Naukowej na recenzenta w postępowaniu habilitacyjnym dr Ludmiły Walaszczyk.
3. Podstawą do przeprowadzenia oceny były następujące materiały i prace przesłane przez Habilitantkę:
  - Wniosek z dnia 04.08.2020 o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości,
  - Kopię dokumentu stwierdzającego posiadanie stopnia doktora,
  - Autoreferat przedstawiający opis dorobku i osiągnięć w naukowych,
  - Dane kontaktowe wnioskodawcy,

- Oświadczenia współautorów publikacji,
- Wykaz opublikowanych prac naukowych oraz informacje o osiągnięciach naukowo-badawczych,
- Kopie wybranych publikacji,
- Monografię *Social innovation-based model for the analysis of enterprosie operations*,
- Nośnik pendrive z zapisem elektronicznym przedkładanych dokumentów.

## **II. Podstawowe dane o przebiegu pracy naukowo – dydaktycznej dr Ludmiły Walaszczyk**

1. Dr Ludmiła Walaszczyk ukończyła studia wyższe na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej w Lublinie. W 2009 roku ukończyła studia podyplomowe na Wydziale Mechatroniki Politechniki Warszawskiej. W latach 2015-2019 studiowała na kierunku filologia angielska na Uniwersytecie Technologiczno – Humianistycznym w Radomiu, które ukończyła w 2019 roku.
2. Kariera zawodowa Habilitantki związana jest Siecią Badawczą ŁUKASIEWICZ – Instytutem Technologii Eksploatacji w Radomiu. W latach 2006-2009 była asystentem naukowym w Ośrodku Kształcenia i Doskonalenia Kadr, a od 2010 roku pracuje w Zakładzie Strategii Innowacyjnych.
3. Pracę doktorską *Model ewaluacji programów badawczych w obszarze innowacji technicznych* obroniła w 2015 roku na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej.
4. Od 2016 dr Ludmiła Walaszczyk prowadzi zajęcia dydaktyczne w Wyższej Szkole Handlowej w Radomiu i w Filii Wyższej Szkoły Handlowej w Piotrkowie Trybunalskim. Prowadzi zajęcia na studiach licencjackich, magisterskich i podyplomowych.

## **III. Ocena dorobku naukowego dr Ludmiły Walaszczyk, ze szczególnym uwzględnieniem zgłoszonego przez Nią istotnego osiągnięcia naukowego – publikacji pt. *Social Innovation – Based Model for the Analysis of Enterprise Operations* oraz wybranych artykułów związanych z tą tematyką**

### **III.1. Ogólna ocena dorobku naukowo-badawczego w okresie po uzyskaniu przez dr Ludmiły Walaszczyk stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych**

1. Zainteresowania badawcze dr Ludmiły Walaszczyk koncentrują się na kilku obszarach. Pierwszym z nich są modele biznesowe. W ramach tego obszaru Habilitantka uzyskała (jako koordynator) trzy granty ERASMUS+:

- Understanding and Developing Business Models (2016-2018). Numer projektu: 2016-1-PL01-KA204-026123,
- Understanding and Developing Business Models in the Globalisation Era (2019-2021). Numer projektu: 2019-1-PL01-KA204-064951

Do tej grupy zaliczyć można również projekt:

- Cultural Risk in the Organisation in the Globalisation Era - Competences vs. Reality. Numer projektu: 2018-1-PL01-Ka204-051056.

Drugim obszarem zainteresowań jest zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie. Zainteresowanie problematyką inicjowania i realizacji projektów, w tym projektów badawczych zaowocowało ośmioma publikacjami w czasopiśmie naukowych i pracach zbiorowych. Kolejnym obszarem zainteresowań są innowacje społeczne w przedsiębiorstwach.

2. Dokonując oceny dorobku Habilitantki **z punktu widzenia ilościowego, moja ocena jest pozytywna**. Dr Ludmiła Walaszczyk jest autorką lub współautorką 19 publikacji, w tym 1 monografii (habilitacyjnej), 1 monografii wieloautorskiej, 2 rozdziałów w wydawnictwach zbiorowych, 3 publikacji w wydawnictwach pokonferencyjnych indeksowanych przez Web of Science, 8 artykułów indeksowanych w bazach Web of Science i ERIH PLUS i 3 artykułów recenzowanych. 10 z 19 publikacji to pozycje współautorskie. Habilitantka publikowała przeszło trzy pozycje średniorocznie, co oznacza sporą aktywność publikacyjną.
3. O ile aktywność publikacyjna z punktu widzenia ilościowego zasługuje na zdecydowanie pozytywną ocenę, to **jakościowa ocena wydawnictw publikacji jest co najwyżej zadowalająca**. Większość pozycji autorki publikowanych jest w języku angielskim, ale w większości w polskich wydawnictwach uczelnianych. Jedynie kilka z nich zamieszczonych jest w bardziej znanych i wyżej punktowanych czasopiśmie ogólnokrajowych wydawanych przez uczelnie ekonomiczne, a zupełnie nieliczne mają międzynarodowy wymiar. Również pozycje indeksowane w Web of Science mają w większości zasięg lokalny. Większość prac zbiorowych także wydana jest w języku angielskim przez niezbyt znane krajowe wydawnictwa.
4. Dorobek publikacyjny Habilitantki jest zasadniczo spójny i dotyczy zagadnień powiązanych z tematyką monografii wskazanej jako główne osiągnięcie naukowe. Publikacje Habilitantki odnoszą się do istotnych problemów, będących przedmiotem zainteresowania głównego nurtu nauki o zarządzaniu. W szczególności chodzi o zagadnienia zarządzania ryzykiem, problematykę sukcesji w biznesie, ewaluację projektów czy modele biznesowe. **Zawarte w publikacjach przemyślenia mają umiarkowane walory teoriiotwórcze. Podobnie należy ocenić oryginalność wywodów i wniosków wyciąganych przez Autorkę.** Podejmowana tematyka jest aktualna i część badanych zagadnień (np. sukcesja w biznesie czy zarządzanie międzykulturowe) ma spore znaczenia praktyczne, co należy ocenić

pozytywnie. Na pozytywną ocenę zasługuje też badawcza podstawa zdecydowanej większości publikacji będących przedmiotem oceny dorobku Habilitantki. Podstawą publikacji Habilitantki były międzynarodowe projekty badawcze finansowane z Unii Europejskiej dotyczące modeli biznesowych, ryzyka kulturowego i sukcesji w biznesie. **Pozytywnie oceniam warsztat badawczy** Habilitantki – w podlegających ocenie publikacjach posługiwała się zróżnicowanymi metodami badawczymi: analizą przypadków, wywiadami kwestionariuszowymi, wywiadami nieustrukturyzowanymi, panelami eksperckimi. Na uwagę zasługują duże próby badawcze w przypadku badań będących podstawą niektórych publikacji (np. 171 przedsiębiorstw w przypadku badania niechęci do aplikowania o pomoc unijną - publikacja: *Entrepreneurship development vs. reluctance in applying for the European Union Funds: A case study on the example of the Mazovian Region in Poland*). Nie we wszystkich jednak publikacjach metodyka badawcza jest wystarczająco opisana (np. L.Walaszczyk *Risk Management Model in the Formulation Phase of the Technological Project*, [w:] Nalepka A., Ujwary-Gil A. (red.) „Business and Non – profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers’ Demands, 2017, L. Walaszczyk *Project Risk Assessment in Enterprises with the Use of TOPSIS Method in the 2014-2020 Perspective*, *Studia i Materiały WZ UW 21/2016* czy L.Walaszczyk, B.Belina *Evaluation Model for Innovative Research Projects in the 2014-2020*, *Problemy Eksploatacji – Maintenance Problems 2/2016*). W większości jednak przypadków publikacje powstały w wyniku zastosowania jednej z powyżej wymienionych metod badawczych. W przeważającej większości były to metody jakościowe, co jest jak najbardziej akceptowalne w badaniach naukowych.

5. Jako **bardzo dobry** w kontekście starań o uzyskanie stopnia doktora habilitowanego oceniam **stopień zaangażowania dr Ludmiły Walaszczyk w projekty naukowo – badawcze**. Była głównym koordynatorem realizacji trzech grantów w ramach międzynarodowego programu ERASMUS +. Kierowała również projektem badawczym MNiSW a także brała udział w czterech projektach krajowych i międzynarodowych. Obecnie bierze udział w 4 międzynarodowych i 1 krajowym projekcie badawczym. Jest również kierownikiem zarządzającym i członkiem zespołu zarządzającego 10 projektów badawczych. Wysoką aktywność badawczą Habilitantka wykazuje praktycznie od początku swojej kariery naukowej, gdyż również przed obroną pracy doktorskiej uczestniczyła w szeregu projektów badawczych. Warto odnotować, że badania realizowane w ramach programów, którymi kierowała lub w których uczestniczyła Habilitantka prowadzone były zarówno w kraju, jak i za granicą. Materiał badawczy będący podstawą publikacji dr Ludmiły Walaszczyk ma więc walor uniwersalny i międzynarodowy.
6. Jako **zadowolający** oceniam stopień międzynarodowego upowszechniania osiągnięć Habilitantki mierzony pozycjami opublikowanymi w czasopiśmie międzynarodowych i konferencjach naukowych za granicą. Większość prac

Habilitantki opublikowano wprawdzie w języku angielskim, jednak jedynie nieliczne z nich zamieszczono w takich czasopismach, które są szerzej znane i międzynarodowo identyfikowalne. Jednak również one wydawane są w Polsce i tylko niektóre z nich szerzej rozpoznawalne i cytowane. Habilitantka po uzyskaniu stopnia doktora uczestniczyła w dwóch konferencjach zagranicznych, trzech międzynarodowych w Polsce i dwóch krajowych. Biorąc pod uwagę krótki czas między uzyskaniem stopnia doktora a wszczęciem postępowania habilitacyjnego można uznać, że jest to aktywność dostateczna, choć obiektywnie oceniając, statystyki w tym zakresie są niskie.

7. Pewnym, choć niedoskonałym miernikiem upowszechniania osiągnięć naukowych są wskaźniki cytowań. W przypadku Habilitantki te wskaźniki prezentują się następująco:
  - a. Publish or Perish - liczba cytowań 55, autocytowań 18
  - b. Web of Science - liczba cytowań 3, autocytowań 1
  - c. Google Scholar - liczba cytowań 60, w tym autocytowań 20  
w tym od roku 2016- liczba cytowań 26, w tym autocytowań 5

Te wskaźniki w przypadku Habilitantki są **dość niskie**. Częściej cytowane publikacje pochodzą z okresu przed obroną pracy doktorskiej.

Podsumowując, dorobek naukowo – badawczy dr Ludmiły Walaszczyk zasługuje na **zadowolającą** ocenę. Niektóre z publikacji Habilitantki charakteryzują się wysokimi walorami naukowymi, są jednak również pozycje słabsze. Większość z nich opublikowana została w mało znanych i – co za tym idzie – mniej wymagających czasopismach. Również większość prac zbiorowych nie ma międzynarodowego zasięgu, choć część tych publikacji jest dziełem uznanych autorów i mają one wysokie walory naukowe. Cytowania prac Habilitantki są na dość niskim poziomie, dodatkowo z dużym udziałem autocytowań. Przeciętna jest również jej aktywność konferencyjna. Na tle umiarkowanego dorobku publikacyjnego korzystnie wyróżnia się działalność badawcza Habilitantki. Kierowanie i uczestnictwo w licznych międzynarodowych i krajowych projektach badawczych wskazuje na dobre przygotowanie do samodzielnej realizacji badań.

### **III.2. Ocena publikacji *Social Innovation – Based Model for the Analysis of Enterprise Operations* oraz wybranych artykułów związanych z tą tematyką**

1. Analiza zawartości przedstawionych przez dr Ludmiłę Walaszczyk dokumentów pozwala na określenie obszaru zainteresowań badawczych i przeprowadzenie oceny dorobku wskazanego zgodnie z art. 219 ust. 1 pkt 2 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.
2. Jako podstawowe osiągnięcie naukowe stanowiące znaczny wkład w rozwój dyscypliny wskazano publikację ***Social Innovation – Based Model for the Analysis of Enterprise Operations***, wydaną przez Sieć Badawczą ŁUKASIEWICZ – Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2020.

Wydawnictwo to znajduje się w wykazie wydawnictw publikujących recenzowane monografie naukowe.

3. Biorąc pod uwagę krajowy charakter wydawnictwa i co za tym idzie brak możliwości szerokiej dystrybucji publikacji, pewne zdziwienie budzi język, w którym wydano opracowanie. Wydawanie publikacji w języku angielskim jest jak najbardziej uzasadnione, ale ma głębszy sens wtedy, gdy publikacje mają rzeczywiste szanse na szeroką międzynarodową dystrybucję i dotarcie do licznych czytelników. Krajowe wydawnictwa (w tym Sieć Badawcza ŁUKASIEWICZ – Instytut Technologii Eksploatacji) takich możliwości nie mają. Powyższa uwaga nie wyraża jednak krytyki autorki książki, a jedynie zdziwienie dokonany wyborem.
4. Dokonując oceny monografii *Social Innovation – Based Model for the Analysis of Enterprise Operations*, pragnę podkreślić, że prowadzone w niej rozważania pozwalają wnioskować o **aktualności i wadze podejmowanych problemów. Bez wątplenia mieszczą się w głównym nurcie nauki o zarządzaniu i jakości.**
5. Treść monografii i jej wkład w rozwój dyscypliny oceniam **pozytywnie, ale na poziomie nie wyższym niż zadowalający**. Uzasadniając swoją ocenę chciałbym odnieść się do następujących kwestii:
  - a. Wybór tematyki książki argumentowany jest istnieniem luki teoretycznej (szczególnie w polskiej literaturze) odnoszącej się do wdrażania innowacji społecznych na poziomie przedsiębiorstw. Z tą argumentacją można się częściowo zgodzić, choć przegląd literatury z tego obszaru nie wydaje się być wyczerpujący. Przegląd badań odnoszących się do innowacji społecznych i innowacji w ogóle (np. brakuje klasycznych w polskiej literaturze przedmiotu pozycji S.Kwiatkowskiego) nie jest najmocniejszą częścią książki.
  - b. Między celem sformułowanym w autoreferacie i książce istnieją różnice. O ile w autoreferacie mówi się o celu głównym badań (s.11 autoreferatu), to w książce sformułowany jest cel monografii (s.7 książki). W celu książki mowa jest o sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), podczas gdy w autoreferacie nie ma o tym mowy. Wprawdzie na s. 101-102 pojawia się cel badań, ale tam również jest mowa o MŚP. Jest to jedna ze słabości rozważań Autorki – w książce nie do końca jest jasne czy rozważania na pewno odnoszą się do sektora MŚP. Zresztą dostrzega to chyba sama Autorka, która na 131 stronie pisze, że jej model skierowany jest do MŚP, jednak może być stosowany w różnych typach firm i organizacji. Niezależnie jednak od różnic w sposobie sformułowania, zarówno cel zawarty w monografii, jak i cel z autoreferatu mają charakter praktyczny, a nie naukowy. Nie kwestionując znaczenia walorów praktycznych, w monografii naukowej celem powinno być jak najwierniejsze wyjaśnianie zjawisk poprzedzone ich poznaniem. *„Opracowanie rozwiązań wspomagających funkcjonowanie przedsiębiorstwa w aspektach*

*wielokulturowości i sukcesji, a także zwiększenie świadomości znaczenia innowacji społecznych i korzyści z nich wypływających w kontekście zrównoważonego rozwoju*” może mieć wartość użytkową, ale w niewielkim stopniu spełnia funkcję wyjaśniania zjawisk.

- c. Główny problem badawczy sformułowano następująco "jakie problemy społeczne stanowią obecnie największe bariery zwiększania efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku?" Taki problem badawczy ma dużą doniosłość teoretyczną i praktyczną. Wydaje się jednak, że naturalnym trybem postępowania przy tak sformułowanym problemie powinno być przeprowadzenie badań, które pozwoliłyby wskazać najważniejsze problemy stanowiące bariery zwiększania efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw. Aby otrzymać wiarygodną odpowiedź na postawione pytania należałoby wykonać reprezentatywne badania statystyczne wśród respondentów – przedsiębiorców i menedżerów. Niestety Autorka obrała inną drogę. Wybór obszaru rozważań (tj. problemów różnorodności kulturowej i sukcesji) jest raczej efektem uczestnictwa Habilitantki w projektach badawczych o określonej tematyce, niż badań, które statystycznie wykazałyby wagę tych, a nie innych zagadnień. Wprawdzie zarówno w przypadku problematyki różnorodności kulturowej, jak i sukcesji prowadzone były badania, które dowodziły znaczenia analizowanych kwestii, jednak miały one jedynie potwierdzić przyjętą z góry tezę o właściwym doborze elementów składowych modelu. Uczestnicy badania potwierdzili znaczenie tych dwóch problemów, jednak gdyby Autorka spytała o inne ważne zagadnienia (np. dostęp do wykwalifikowanych kadr czy odpowiednią motywację pracowników) odpowiedzi byłyby również twierdzące. Nieodpowiedni dobór badań do tak sformułowanego problemu badawczego nie pozwala stwierdzić jednoznacznie, że go rozwiązano.
- d. Jak wyżej wspomniano, wybór obszarów rozważań (i jednocześnie składowych tworzonego przez Habilitantkę modelu) nie jest najszcześniejszy. Zarządzanie w warunkach różnorodności kulturowej i sukcesja to zupełnie różne zagadnienia i każde z nich mogłoby być przedmiotem oddzielnej monografii. Wydaje się, że sama Autorka zdaje sobie z tego sprawę i stara się znaleźć jakieś połączenie tych dwóch zupełnie różnych wątków. Temu służą rozważania dotyczące modeli biznesowych, zrównoważonego rozwoju i argumentacja „problemy obecne i problemy przyszłe” (s.88-95 monografii). Habilitantka stara się również ukazać graficzne powiązanie między tymi zagadnieniami poprzez różnego rodzaju modele graficzne (np. rys. 12, rys. 19, rys. 20). Zabieg polegający na przyjęciu koncepcji zrównoważonego wzrostu jako „łącznika” dwóch zupełnie różnych zagadnień jest zrozumiały i wynika z chęci umocowania teoretycznego badań, jednak nie jest i nie może być w pełni udany. Wynika to z wspomnianej

wcześniej rozdzielności tych dwóch zagadnień. Rysunek 27 wprowadzie dobrze porządkuje tok myślenia Autorki, jednak wciąż nie przybliżyła do siebie zagadnień zarządzania w warunkach różnorodności kulturowej i sukcesji w biznesie. Należy przy tym dodać, że oba zagadnienia są obiektywnie bardzo ważne, zarówno z punktu widzenia nauki o zarządzaniu i jakości, jak i praktyki zarządzania, a w Polsce obie kwestie są niezwykle aktualne i wciąż niewystarczająco przebadane. Jednak włączenie ich w jeden model nie jest właściwym zabiegiem.

- e. W zakresie wyznaczonych celów pojawia się nieścisłość. Wydaje się, że określenie „zakres prac teoriopoznawczych” i „zakres prac” empirycznych przyjęty w autoreferacie lepiej odpowiada istocie wykonanych prac niż „cel teoretyczny” (*theoretical objective*), „cel empiryczny” (*empirical objective*) przyjęte w monografii. Niezależnie jednak od sposobu sformułowania, ocena celów postawionych przez Habilitantkę jest zróżnicowana. Dwa pierwsze cele teoretyczne (*„analiza stanu wiedzy (...) w zakresie sytuacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na rynku, zarządzania przedsiębiorstwem oraz propozycja uzupełnień i rozwoju istniejących rozwiązań”, „dokonanie przeglądu definicji innowacji społecznych i zaproponowanie własnej definicji, spójnej z tematyką monografii”*) są niezbyt ambitne. Ponadto można mieć wątpliwości odnośnie sensowności części z tych zamierzeń. Przykładowo rozdział pierwszy monografii odnoszący się do części celu pierwszego jest bardzo ciekawy dla czytelnika, jednak trudno stwierdzić jaka jest jego rola dla rozważań prowadzonych w kolejnych rozdziałach. Zaproponowana przez Habilitantkę definicja innowacji społecznych (*„pomysły (...) wdrożone w postaci produktu, usługi lub procesu, które powinny umożliwić zaspokojenie indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa /poziom mikro/, a w perspektywie długoterminowej – również sprostać wyzwaniom globalnym dotyczącym aspektów społecznych, ekonomicznych i/lub środowiskowych /poziomy makro i mezo/”*) nie jest jasna. Nie jest oczywiste czy każda innowacja społeczna ma w długim okresie sprostać wyzwaniom globalnym? Wprowadzenie do definicji poziomów mikro, mezo i makro czyni ją nieczytelną. Trzeci cel teoretyczny (stworzenie modelu innowacji społecznych) można byłoby ocenić pozytywnie, gdyby Habilitantka nie starała się uwzględnić w nim dwóch rozłącznych elementów, o czym była mowa w poprzednim punkcie recenzji. Wyżej oceniam cele empiryczne (zakres prac empirycznych) postawione przez Autorkę monografii. W szczególności na uwagę zasługują cele drugi, trzeci i czwarty, których realizacja wymagała zróżnicowanych prac badawczych. W szczególności cel drugi (*„zidentyfikowanie kompetencji niezbędnych kadrze przedsiębiorstw wdrażającej zaproponowane innowacje społeczne”*) oraz trzeci (*„zidentyfikowanie kluczowych faz realizacji procesu sukcesji w*



*przedsiębiorstwie*”) należy ocenić jako ambitne i wartościowe również z punktu widzenia procesu teorii twórczego. Wartościowy jest również cel aplikacyjny (zakres prac aplikacyjnych) obejmujący („*stworzenie metodyk umożliwiających podniesienie efektywności działania w kontekście poszczególnych innowacji społecznych oraz opracowanie algorytmów zastosowania modelu innowacji społecznych w przedsiębiorstwie*”). O ile wartość wyznaczonych celów teoretycznych może budzić wątpliwości, to cele empiryczne i cel aplikacyjny należy ocenić znacznie wyżej. Cele te zostały zrealizowane w trakcie prac badawczych, co zostało przedstawione w kolejnych rozdziałach monografii.

- f. Realizacja celów wyznaczonych przez Habilitantkę wymagała zastosowania zróżnicowanych metod badawczych. Ich dobór należy ocenić pozytywnie. W zależności od etapu postępowania badawczego stosuje się: analizę literatury, studia przypadków, wywiady standaryzowane, metoda AHP. W trzech projektach badawczych będących podstawą publikacji przebadano 107 respondentów, co w przypadku badań jakościowych jest liczbą dużą. Przeprowadzone badania będące podstawą publikacji dowodzą znajomości i umiejętności stosowania zróżnicowanych metod badawczych, co jest ważnym wymogiem przy ubieganiu się o stopień doktora habilitowanego.
- g. Chociaż dobór dwóch podstawowych zagadnień do jednego modelu oceniam krytycznie (co opisano w pkt. 5 c i 5 d recenzji), jednak jego zawartość (m.in. tabele 18, 19, 20, schematy 31 i 33) są interesujące. Dobór szczegółowej zawartości modelu został dobrze uzasadniony w procesie badawczym. Jak wcześniej wspomniano, analizowane zagadnienia mają dużą wagę z punktu widzenia teorii i bardzo duże znaczenie praktyczne. Użyteczność nauki o zarządzaniu i jakości jest jej podstawowym walorem, o czym nie powinno się zapominać. Publikację dr Ludmiły Walaszczyk cechuje spory walor użyteczności. Wymienione powyżej schematy i tabele mogą służyć realną pomocą przedsiębiorcom i menedżerom w rozwiązywaniu konkretnych problemów organizacyjnych. Praktyczny walor mają również rekomendacje umieszczone w końcowej części monografii, jednak ich wartość użytkowa wydaje się być nieco mniejsza z powodu wyższego poziomu ogólności formułowanych zaleceń.
- h. Układ książki, jak wskazano wcześniej, budzi wątpliwości. W części teoretycznej znalazło się sporo zagadnień niepotrzebnych lub o małym znaczeniu dla głównego nurtu rozważań oraz zabrakło niektórych kwestii, które byłyby akurat istotne. Można zastanawiać się, jaka była celowość umieszczenia w rozdziale pierwszym informacji na temat aktualnej sytuacji przedsiębiorstw w Polsce. Prawdopodobnie zamierzeniem Habilitantki było uzasadnienie w ten sposób doboru

zagadnień do modelu, lecz można było to zrobić w inny sposób (poprzez przeprowadzenie sugerowanych w punkcie 5 b na s. 7 recenzji, badań ilościowych). Należy jednak przyznać, że rozdział ten jest ciekawy – zawiera sporo interesujących danych statystycznych, odnoszących się nie tylko do gospodarki Polski. Drugi rozdział poświęcony jest problematyce innowacji społecznych i zrównoważonego rozwoju. O ile to pierwsze zagadnienie jest wiodącym tematem monografii i powinno być scharakteryzowane szerzej niż dokonała tego Habilitantka, to kwestia zrównoważonego rozwoju w zasadzie nie ma dla publikacji kluczowego znaczenia i ta część mogłaby być skrócona. Z kolei kluczowym dla książki zagadnieniom różnorodności kulturowej i sukcesji poświęcono zdecydowanie za mało uwagi. Każdemu z tych zagadnień wypadałoby poświęcić odrębny rozdział z solidnym przeglądem badań. Mniej zastrzeżeń budzi część metodologiczna i empiryczna pracy. Zastosowane metody badawcze zostały dobrze scharakteryzowane a postępowanie badawcze szczegółowo opisane. Opis uzupełniony jest schematami i wykresami, w większości trafnie oddającymi sposób postępowania badawczego. Część empiryczna monografii budzi znacznie mniej zastrzeżeń od części teoretycznej. Rozdział piąty (weryfikacja modelu) jest oparty na badaniach Habilitantki, których wyniki zostały szczegółowo zaprezentowane. Właściwym zabiegiem jest jednoczesne konfrontowanie osiągniętych wyników z badaniami innych autorów.

- i. Monografia wydana jest w sposób przyjazny czytelnikowi. Napisana jest w sposób zrozumiały, unika się niepotrzebnego żargonu. Tekst uzupełniają schematy, rysunki i tabele, które z małymi wyjątkami są pomocne w odbiorze przekazywanych treści. Słabsze wykresy i rysunki (rys. 15 rys 21, rys. 23, rys. 24, rys. 28) są zaczerpnięte ze źródeł zewnętrznych. Rysunki autorstwa Habilitantki znacznie lepiej korespondują z podejmowaną problematyką i bardziej pasują do monografii. Nieco rażą pojawiające się niekiedy zbyt proste, stereotypowe i nie poparte dowodami stwierdzenia, np. na s. 53 dotyczące innowacyjności rozumianej jako m.in. konkurencyjność (jest mnóstwo mało innowacyjnych, ale bardzo konkurencyjnych podmiotów, a nawet krajów, takich jak Polska), czy na s. 63 mówiące o tym, że aby przetrwać na rynku należy być innowacyjnym i konkurencyjnym (wiele drobnych firm istnieje na rynku wiele lat, nie będąc innowacyjnymi).
- j. Jak wskazano powyżej, monografia Habilitantki może mieć pewne walory dla praktyków – przedsiębiorców i menedżerów, głównie dzięki szczegółowemu opisowi składowych stworzonego modelu. Należy dodać, iż publikacja ta może być ciekawa również dla innych odbiorców – studentów czy w ogóle osób zainteresowanych problematyką funkcjonowania przedsiębiorstw. Spore walory poznawcze ma rozdział

I, w którym zamieszczono sporo interesujących zestawień oraz rozdział V, gdzie przedstawiono wyniki badań własnych.

6. Z tematyką monografii powiązanych jest również kilka artykułów autorstwa lub współautorstwa dr L. Walaszczyk:

- a. Walaszczyk L., Mazur R., *Risk Insights vs. Competences in Managing Multicultural Team in Poland*. *International Entrepreneurship Review*, tom 5, nr 3/2019, s. 145-162. W tym artykule odwołano się do interesujących badań dotyczących kompetencji niezbędnych potrzebnych do funkcjonowania w wielokulturowych organizacjach, z których Habilitantka również w monografii habilitacyjnej. Artykuł ten, podobnie jak wspomnianą część monografii oceniam jako bardzo wartościowy.
- b. Walaszczyk L., Belina B., *Internal Managerial Succession in Family Companies*. *International Entrepreneurship Review*, tom 5, nr 2/2019, s. 75-89. Podobnie jak powyżej, artykuł przedstawia badania zawarte również w publikacji habilitacyjnej. Przedmiotem artykułu jest zagadnienie sukcesji. Również ten artykuł należy uznać za wartościowy, choć nie zawiera treści wykraczających poza monografię.
- c. Walaszczyk L. *Family Business Succession in the Mazovian Region in Poland – Needs and Barriers*. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, nr 1/2019, s. 81-90. Artykuł dotyczy barier i potrzeb przedsiębiorców województwa mazowieckiego w obszarze sukcesji biznesowej. Artykuł został oparty na ciekawych badaniach. Zakresem tematycznym koresponduje z problematyką publikacji habilitacyjnej, choć nie powiela zawartych tam treści.
- d. Walaszczyk L. *Metodyka zarządzania ryzykiem wdrożeniowym innowacyjnych produktów technicznych*, *e-mentor*, nr 2 (64), 2016, s. 34-43. W tym artykule Autorka prezentuje metodykę zarządzania ryzykiem wdrożeniowym przy wykorzystaniu m.in. metody AHP. Artykuł prezentuje ciekawą koncepcję, która została zweryfikowana przy pomocy rozbudowanych badań.
- e. Walaszczyk L., Belina B., *Entrepreneurship Development vs. Reluctance in Applying for the European Union Funds: A Case Study on the Example of the Mazovian Region in Poland* [w:] Wach K., Knezevic B., Simurina N. (red.). *Challenges for International Business in Central and Eastern Europe*, *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*, tom 3, nr 1. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2017, s. 65-83. W tym artykule zaprezentowano statystyki dotyczące wybranych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw w UE, a także zaprezentowano własne badania przeprowadzone wśród 171 przedsiębiorstw województwa mazowieckiego, odnoszące się do barier w aplikowaniu o fundusze unijne. Autorki analizują bariery wskazywane przez mikro, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania prowadzą do ciekawych i użytecznych wniosków.

- f. Walaszczyk L. *Risk Management Model in the Formulation Phase of the Technological Project* [w:] Nalepka A., Ujwary – Gil A. (red.) *Business and Non-Profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*. Vol 16, Proceedings of the 16. International Conference: Tomaszowice, Poland 19-20.06.2017, s. 305-318. Artykuł proponujący model zarządzania ryzykiem oparty został na badaniach przeprowadzonych wśród przedsiębiorców. Proponowany model uwzględnia standardowe dla zarządzania ryzykiem kryteria, choć może być użyteczny dla przedsiębiorców.
- g. Walaszczyk L. *Project Risk Assessment in Enterprises with the Use of TOPSIS Method in the 2014-2020 Perspective*. *Studia i Materiały. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego*, nr 21, 2016, s. 71-79. Ten artykuł, choć – jak twierdzi w tekście Autorka – oparty na badaniach ma głównie charakter teoretyczny. Prezentowana w nim metoda jest interesująca, choć sam tekst, z powodu bardzo lakonicznego opisu metodologii badawczej sprawia wrażenie skróconej części większej całości.
- h. Walaszczyk L., Belina B., *Evaluation Model for Innovative Research Projects in the 2014-2020 Perspective*. *Problemy Eksploatacji*, nr 2/2016, s. 47-57. W tym artykule przedstawiona jest propozycja modelu oceny projektów badawczych. Propozycja wydaje się interesująca, jednak niezbyt jasne są podstawy badawcze i weryfikacja modelu.
- i. Arnab S., Walaszczyk L., Lewis M., Kernarghan-Andrews S., Master A., Clarke S., Calderwood J., Loizou M., *Designing Microlearning Through Minigames: Open Educational Resources on Cultural Risks in Multi-Cultural Organisations*. *Proceedings*, 14. European Conference on Games Based Learning, 24-25.09.2020 Brighton, the United Kingdom. Artykuł odnosi się do problematyki organizacyjnego uczenia się – mikronauki. Ciekawym aspektem artykułu jest odniesienie się do międzykulturowego aspektu tych zagadnień. To interesujący artykuł, w którym jednak dominuje aspekt opisowy nad badawczym

Cechą wspólną wszystkich publikacji (w tym monografii) Habilitantki jest niezła (a niekiedy bardzo dobra) część badawcza i znacznie słabsza podbudowa teoretyczna. Konsekwencją tej dysproporcji jest wrażenie, że tworzone i przedstawione w publikacjach modele są bardziej efektem subiektywnych poglądów Autorki, a nie pochodną analizy własnego lub opublikowanego materiału badawczego. Badania pojawiają się najczęściej dopiero przy weryfikacji proponowanych modeli, jednak z reguły nie jest oczywiste, co jest podstawą ich tworzenia.

Podsumowując, monografię dr Ludmiły Walaszczyk ***Social Innovation – Based Model for the Analysis of Enterprise Operations*** oraz wybrane artykuły

związane z tą tematyką oceniam pozytywnie, ale na poziomie nie wyższym niż zadowolający. Krytyczna ocena odnosi się w większym stopniu do monografii zgłoszonej jako osiągnięcie naukowe, a w znacznie mniejszym dotyczy artykułów Habilitantki.

#### **IV. Ocena dorobku dydaktycznego dr Ludmiły Walaszczyk**

**Z racji podstawowego miejsca pracy w instytucji naukowo-badawczej, która nie prowadzi działalności dydaktycznej, aktywność dr Ludmiły Walaszczyk w tym obszarze jest ograniczona.** Habilitantka prowadzi jednak zajęcia na studiach licencjackich, magisterskich, podyplomowych i w programie ERASMUS+ w Wyższej Szkole Handlowej w Radomiu i w Filii Wyższej Szkoły Handlowej w Piotrkowie Trybunalskim. W dokumentach nie znalazły się informacje o liczbie wypromowanych licencjatów i magistrów.

#### **V. Ocena dorobku organizacyjnego dr Ludmiły Walaszczyk**

**Jako w pełni zadowolające, w kontekście starań o stopień doktora habilitowanego, oceniam zaangażowanie dr Ludmiły Walaszczyk w działalność organizacyjną macierzystego instytutu i poza nim.** Habilitantka jest aktywna w inicjowaniu, zarządzaniu i realizacji procesów badawczych. Przejawia dużą aktywność międzynarodową współpracując w obszarze badań z szeregiem uczelni europejskich. Współpracuje z instytucjami szkoleniowymi, sektorem przemysłu, otoczeniem biznesu (izbami gospodarczymi, instytucjami badawczo-rozwojowymi, administracją, instytucjami regionalnymi itd.). Jest członkiem redakcji w czasopiśmie American Journal of Management Science and Engineering. Była recenzentem czasopism krajowych i zagranicznych, takich jak: Studia i Materiały WZ Uniwersytetu Warszawskiego, IER (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), Przedsiębiorczość – Edukacja (Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie), Technology Analysis & Strategic Management, a także recenzentem referatów konferencyjnych. Jest członkiem Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją. Jest ekspertem oceniającym wnioski m.in. w Narodowym Centrum Badań i Rozwoju, w Narodowej Radzie Wymiany Akademickiej.

#### **VI. Końcowa konkluzja**

Dorobek dr Ludmiły Walaszczyk jest w mojej ocenie niejednorodny. Habilitantka jest bardzo aktywna na polu badawczym – jej osiągnięcia w tym obszarze są duże i świadczą o przygotowaniu do samodzielnego prowadzenia procesów badawczych. Zdecydowanie krytyczniej oceniam publikacje autorstwa dr Ludmiły Walaszczyk, przy czym najslabszą z nich jest publikacja zgłoszona jako osiągnięcie naukowe, zgodnie z art. 219 ust. 1 pkt. 2 Ustawy z 20 lipca 2018 prawo o szkolnictwie wyższym i nauce

(Dz. U. 2018 poz. 1668). Moja ocena tej publikacji jest bardzo krytyczna, mimo to uznaję, że spełnia ona w sposób zadowalający wymogi stawiane tego typu opracowaniom i może zostać uznana za znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

**Biorąc powyższe pod uwagę uznaję, że dorobek dr Ludmiły Walaszczyk w obszarach działalności naukowo – badawczej, dydaktycznej i organizacyjnej spełnia wymogi uzyskania stopnia doktora habilitowanego nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości i kieruję sprawę do dalszego postępowania.**

**dr hab., prof. ucz. Jacek Pasieczny**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Pasieczny', with a long, sweeping horizontal stroke extending to the right.